

DANIELE MARTINS FERREIRA

**BALANCED SCORECARD UTILIZADO COMO FERRAMENTA NA GESTÃO
ESTRATÉGICA**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças.
Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco

**Curitiba
2005**

RESUMO

FERREIRA, Daniele Martins. Balanced Scorecard utilizado como ferramenta na gestão estratégica, 2005, 57 páginas. Especialização Contabilidade e Finanças. UFPR, Curitiba.

A aplicação do Balanced Scorecard para o gerenciamento das informações permite a criação de uma linguagem comum entre a função e os seus clientes internos, orientando a definição de prioridades de investimentos, o controle do desempenho desejado e a compreensão por toda a equipe, das metas e iniciativas necessárias. Com isto, gerencia-se e mostra-se o real valor agregado, alavancando o seu papel como parceiro estratégico para as áreas de negócio. Preparando profissionais para a construção e implementação do BSC na organização, através do aprendizado e aplicação dos conceitos, técnicas e métodos envolvidos, os participantes serão qualificados para liderar ou participar do projeto de BSC. Sendo uma ferramenta de gestão estratégica, produz um claro entendimento de como a decisão do gestor pode impactar diretamente não apenas na sua área de responsabilidade, mas também toda a estratégia da empresa, auxiliando na relação das ações de hoje com as metas de longo prazo e promovendo a sinergia entre os departamentos da empresa para atingir os objetivos em observância à missão estabelecida.

Palavras-chaves: controle; estratégia; informações; ferramenta; sinergia.

SUMÁRIO

RESUMO	II
CAPÍTULO 1	
1 INTRODUÇÃO	7
1.2 CONTROLADORIA	8
1.3 CONTROLLER	8
1.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	9
1.4.1 Estratégia	9
1.5 GESTÃO	9
1.6 INFORMAÇÃO	9
1.7 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL	10
1.8 FERRAMENTA BALANCED SCORECARD	12
1.8.1 Perspectiva Financeira	13
1.8.2 Perspectiva do Cliente	14
1.8.3 Perspectiva dos Processos Internos	14
1.8.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	16
1.9 CONSTRUÇÃO BSC EM QUATRO ETAPAS	18
1.10 OBJETIVOS DA DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA	19
1.10.1 Fluxo de Caixa como Instrumento Tático/Estratégico na Gestão	20
1.10.2 Fluxo de Caixa como Instrumento Gerencial da Empresa	20
CAPÍTULO 2 ESTUDO DE CASO	
2 DADOS DA EMPRESA	21
2.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	21
2.2 HISTÓRICO	21
2.3 OBJETIVOS	22
2.3.1 Produtos	22
2.3.1.1 Produtos Formulados	22
2.4 MERCADO	22

2.4.1 Principais Clientes	24
2.4.2 Principais Fornecedores	24
2.4.3 Referências Bancárias	24
2.5 ESTRUTURA INTERNA	25
2.5.1 Estrutura das Fábricas	25
2.5.1.1 Unidades Industriais	25
2.5.1.2 Instalações	25
2.5.2 Processo Operacional	26
2.5.2.1 Capacidade Operacional Instalada	26
2.6 A EMPRESA E SEU PROBLEMA	27
2.7 DETERMINAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E FORMA DE AVALIAÇÃO	28
2.7.1 CONTRIBUIÇÕES AO PROCESSO	29
2.7.2 Objetivos Dessa Implantação	29
2.8 PROJETO DO PLANEJAMENTO DA CONTROLADORIA	30
2.9 O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO	30
2.9.1 Missão da Controladoria	31
2.9.2 Função da Controladoria	31
2.9.3 Objetivo	31
2.9.4 Estratégia	31
2.9.5 Sistema de Informação Gerencial	31
2.9.6 Política de Relacionamento	32
2.9.7 Instrumentos de Controle	32
2.9.8 Benefícios da implementação	32
2.10 PRODUTOS E RECURSOS DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO (SI)	33
2.10.1 Principais Papéis do SI	33
2.10.2 Papéis Estratégicos do Sistema de Informação	33
2.11 CRIAÇÃO DO BALANCED SCORECARD	34
2.11.1 Estabelecimento de Objetivos para o Programa do BSC	35
2.11.2 Os Participantes	35
2.12 DEFINIÇÃO DA ARQUITETURA DE INDICADORES	36

2.13 ATUAÇÃO DA EMPRESA	46
2.13.1 Âmbito de Atuação da Organização	46
2.13.2 Missão	46
2.13.3 Análise Ambiental	46
2.13.4 Oportunidades	47
2.13.5 Ameaças	48
2.13.6 Pontos Fortes	48
2.13.7 Pontos Fracos	49
2.14 POLÍTICAS ESTRATÉGICAS	49
2.14.1 Objetivos Estratégicos	50
2.15 ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS – OCUPAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS	50
2.15.1 Tratamento a ser dado aos Funcionários	51
2.15.2 Recrutamento e Seleção de Funcionários	51
2.15.3 Jornada de Trabalho	52
2.15.4 Plano de Benefícios	52
2.16 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA ESCRITURADO	52
3 CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

LISTA DE TABELAS

Planilha de Metas	41
Planilha Realizado	42
BSC Perspectiva Financeira	43
BSC Perspectiva Cliente	43
BSC Perspectiva Processos	44
BSC Perspectiva Aprendizado e Crescimento	45
Tabela Fluxo de Caixa	53

CAPÍTULO 1

1 INTRODUÇÃO

Até bem pouco tempo, a administração baseava-se quase sempre somente em relatórios quantitativos e financeiros para avaliar o desempenho dos setores e seus responsáveis. Atualmente, necessita-se de relatórios com enfoques diferenciados e o envolvimento de todos, pois o que importa é o desempenho global.

A empresa Fertilizantes Moinhos de Vento Ltda, esta com dificuldades para sobreviver no mercado dos negócios; porque as vendas estão baixas deixando assim o estoque com pouca rotatividade, a falta de vendas acarreta em perda de produtos, falta de fluxo de caixa escriturado.

O problema é ainda mais grave, pois a relação com os empregados esta precária. Muitos ainda estão com salários defasados, ganhando o mesmo desde que entraram na empresa, outros estão trabalhando por dois, até três funcionários por dia, causando um aumento significativo nas horas extras mensais, onde estas horas extras vão se acumulando, pois não é possível compensá-las, devido a não contratação de novos funcionários para completar o quadro.

Esses fatos acabam gerando um grau de insatisfação enorme entre os colaboradores, eles não se sentem contentes com o que fazem, pois a empresa exige muito deles e pouco os recompensa.

Queremos desenvolver um modelo de planejamento estratégico para a empresa do ramo de indústria e comércio de fertilizantes, propondo medidas corretivas e soluções para sanar os problemas ocasionados pela falta de habilidade em administrar os negócios.

As falhas gerenciais podem estar relacionadas à falta de planejamento na abertura e na condução do negócio, levando o empresário a não avaliar de forma correta, dados importantes para o sucesso do empreendimento, como a existência de concorrência nas proximidades do ponto escolhido, a presença potencial de consumidores, a previsão de falta de capital de giro, entre outros.

1.2 CONTROLADORIA

Podemos entender controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de uma entidade, com ou sem fins lucrativos.

Para ser eficiente e eficaz, deve incorporar alguns parâmetros e medidas de desempenho em seus relatórios, estar capacitada a organizar e reportar dados e informações relevantes e exercer uma força capaz de influenciar decisões.

Primeiramente suas atividades trarão a melhora dos sistemas de controles, trazendo à tona as fragilidades do antigo controle, possibilitando a sua correção. Sua manutenção precisa de constante avaliação de desempenho das unidades de trabalho para constatação de pontos fracos prejudiciais à eficácia e eficiência.

Missão: zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.

1.3 CONTROLLER

Deve ser um profissional de alto nível na empresa, com posicionamento junto à diretoria, com responsabilidade nas atividades que compreendem normalmente as áreas de custos de produção, contabilidade gerencial, financeira e fiscal.

Em pequenas empresas, o gerente administrativo-financeiro pode ser considerado um controller que, além das atividades já descritas, também é responsável por outras como informática, recursos humanos, financeiros, etc.

É muito importante que este profissional conheça as mudanças que influenciam a controladoria antes da sua ocorrência, para melhor avaliar o impacto em seus trabalhos.

São da competência do controller: avaliar eficiência e eficácia das unidades de trabalho e aplicação dos controles contábeis, financeiros e operacionais; zelar pela qualidade dos controles internos, observar todas as normas e procedimentos internos, averiguar a confiabilidade de todos os dados e informações gerados pelos setores.

Tem a função de organizar e reportar dados relevantes, exercendo força e influência que induz os gestores à tomada de decisões lógicas e consistentes com a

missão e objetivos da empresa, tornando-se, desta forma, responsável pela implementação e manutenção de um Sistema Integrado de Informações.

1.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Método pelo qual a empresa define a mobilização de seus recursos para alcançar os objetivos propostos. É um planejamento global a curto, médio e longo prazo.

1.4.1 Estratégia

É a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos definidos previamente. É uma metodologia gerencial que permite estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa, visando elevar o grau de interações com os ambientes interno e externo. O planejamento estratégico procura responder a questões básicas, como:

- Por que a organização existe?
- O que e como ela faz?
- Onde ela quer chegar?

Dele resulta um plano estratégico, ou seja, conjunto flexível de informações consolidadas, que serve de referência e guia para a ação organizacional. Pode ser considerado como uma bússola para os membros de uma determinada organização.

1.5 GESTÃO

Do latim: gestione = gerir, gerência, administração.

Atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado, apesar das dificuldades.

1.6 INFORMAÇÃO

A contabilidade distingue dados de informações. Pode-se definir dados como mensurações ou descrições de objetos ou eventos e a informação pode-se definir como um dado ou conjunto de dados que provoca efeito surpresa na pessoa que a

recebe. Além disso, deve reduzir a incerteza, comunicar uma mensagem, ter um valor superior a seu custo e ser capaz de evocar uma resposta do tomador de decisão.

1.7 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

Sistema de apoio à gestão – são os que processam dados para tomada de decisões e atividades de solução de problemas dos gerentes, portanto não programáveis, tais como previsão de vendas, análise de custos, elaboração de orçamentos. Estes sistemas destinam-se a:

- auxiliar o processo decisório dos gerentes;
- dar suporte às avaliações e julgamento dos gerentes;
- aumentar a eficácia do processo decisório.

O sistema de informações tem que trabalhar dados para produzir informações.

Logo:

- dado é a matéria prima que o sistema de informações vai trabalhar;
- informação é o produto final do sistema de informações, e deve ser apresentada em forma e conteúdo adequados ao usuário.

O sistema deve integrar padrões, orçamentos e contabilidade, incluir e suprir as principais funções e atividades da empresa com informações, além do caráter contábil e financeiro, também de natureza física e qualitativa, de interação com o ambiente externo.

Geralmente as informações figuram relatórios específicos de seus subsistemas, mas podem ser incorporadas num só relatório para maior concisão.

Atualmente as empresas devem ser cada vez mais eficientes e eficazes, pois há muita competitividade. A contabilidade gerencial têm muito a contribuir com o sucesso das empresas, apoiando e fornecendo subsídios para os gestores no planejamento e controle das atividades da entidade, através de um sistema de informações que permita integrar as várias funções e especialidades.

Para integrar um sistema, cada subsistema deve ter suas características básicas.

Tipos de controles (denominados subsistemas) que auxiliam a contabilidade gerencial na coleta de informações, segundo a natureza das rotinas:

- 1- Contabilidade Financeira

- 2- Controle de Ativos, Direitos e Obrigações.
- 3- Apuração de Custos
- 4- Orçamento

O Balanced Scorecard é uma excelente ferramenta para traduzir o planejamento estratégico em objetivos estratégicos.

Os sistemas de informação entram na operação, no dia-a-dia da empresa; pelo acúmulo de informações. Assim elas serão integradas, elaboradas para auxiliar o sistema tático, estratégico da empresa. Existem para suportar as informações.

A tecnologia da informação vem sustentar as informações de alta e média gerência; proporciona agilidade, inovações de atendimento, capacidade de conquistar novos clientes, maior rentabilidade, menor tempo para resoluções de problemas.

- Processos de Vantagem Competitiva

Incluem os processos críticos que criam diferenciação e estabelecem a direção estratégica. Isso é baseado na premissa que os negócios criam vantagem competitiva quando eles focam sua atenção em um pequeno leque de processos-chave e implementam esses processos com uma competitividade de classe mundial.

- Áreas de Foco

- Desenvolvimento de Produtos
- Processos de Produção
- Processos de Administração e Finanças
- Processos de Desenvolvimento de Produtos
- Processos de Comercialização

- Processos de Valor Agregado

Eles existem para suportar os processos de vantagem competitiva. A exclusão desses processos do conjunto denominada vantagem competitiva, não significa que eles não são importantes. Se eles forem executados em um nível superior, igual ou até mesmo inferior ao da concorrência, não estarão comprometendo a criação do diferencial competitivo em relação a essa concorrência. Eles existem para ajudar os processos de vantagem competitiva a serem mais rápidos e baratos.

- Processos Essenciais ao Negócio

São processos críticos para que os objetivos da empresa sejam atingidos. Envolvem um conjunto de produtos operacionais e diversos níveis organizacionais que precisam ser executados para que a organização exista. São processos que precisam ser feitos para que a empresa permaneça no negócio, no entanto não facilitam o trabalho das unidades de vantagem competitiva.

- Processos Não Essenciais

Esses processos existem apenas porque algumas empresas sempre têm feito isso. Um processo não essencial nunca provê nem suporta processos de vantagem competitiva. Em outras palavras, são processos que podem ser feitos por qualquer sistema organizacional. Eliminando esses processos as empresas estarão prevenindo desencadeamento burocrático comuns nos negócios.

1.8 FERRAMENTA BALANCED SCORECARD

O conceito do Balanced Scorecard (BSC) ajuda a traduzir a estratégia em ação. A criação do BSC tem início na visão e estratégias da organização, a partir das quais são definidos os fatores críticos de sucesso. Os indicadores de desempenho permitem a definição de metas e a medição dos resultados atingidos em áreas críticas da execução das estratégias. Assim, o Balanced Scorecard é um sistema de gestão de desempenho, derivado da visão e estratégia, refletindo os aspectos mais importantes do negócio.

O objetivo maior de toda organização seja do Terceiro Setor ou do setor privado, é criar valor. Valor para o cliente, para os beneficiários do serviço, para os financiadores, para a comunidade, para os colaboradores, para os proprietários, para os consumidores. O meio mais utilizado para isto é a formulação de uma estratégia ligada à visão e à missão da organização.

Assim, para que uma estratégia seja implementada, todos os envolvidos com a organização devem estar alinhados e ligados com a estratégia, além de ser fundamental que o processo de implementação seja contínuo e participativo. O sucesso somente virá quando a estratégia se transformar no trabalho do dia-a-dia e, conseqüentemente, em ação.

Ao relacionar os objetivos, as iniciativas e os indicadores com a estratégia da empresa, o BSC garante o alinhamento das ações das diferentes áreas organizacionais em torno do entendimento comum dos objetivos estratégicos e das metas a atingir, permitindo desta forma avaliar e atualizar a própria estratégia.

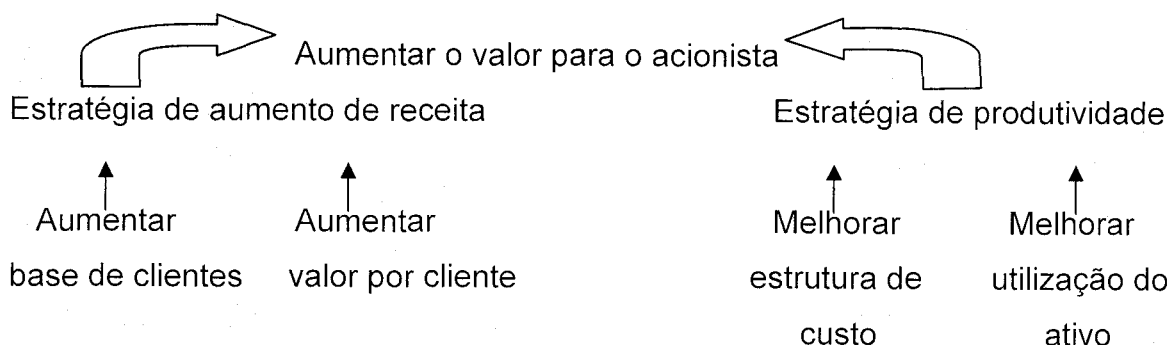
Os sistemas tradicionais de gestão e controle, ao focarem-se exclusivamente em dados financeiros e contábilísticos, tornaram-se rapidamente obsoletos, não respondendo às novas necessidades de monitorização do negócio.

As quatro perspectivas do *scorecard* equilibram os objetivos de curto e longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. Embora a multiplicidade de medidas que o *Balanced Scorecard* contém possa parecer confusa, *scorecards* bem elaborados, se caracterizam pela unidade de propósito, oposto que todas as medidas apontam para a execução de uma estratégia integrada.

- **Dimensão Financeira** (Como estamos perante os nossos acionistas?).
- **Dimensão Cliente** (Como estamos perante os clientes / mercado?).
- **Dimensão Processos** (Como está o nosso desempenho nos processos e recursos críticos?).
- **Dimensão Aprendizagem e Inovação** (Como deveremos sustentar a nossa capacidade de mudança e melhoria?).

1.8.1 Perspectiva Financeira

O BSC conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as consequências económicas imediatas de ações consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. Objetivos financeiros normalmente estão relacionados à lucratividade – medida, por exemplo, pela receita operacional, o retorno sobre o capital empregado ou, mais recentemente, o valor económico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser o rápido crescimento das vendas ou a geração de fluxo de caixa.



1.8.2 Perspectiva do Cliente

Na perspectiva do cliente, o Balanced Scorecard permite que os executivos identifiquem os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas do desempenho da unidade nesses segmentos-alvo. Essa perspectiva normalmente inclui varias medidas básicas ou genéricas do sucesso de uma estratégia bem formulada e bem implementada. Entre as medidas essenciais de resultado estão a satisfação do cliente, a retenção de clientes, a aquisição de novos clientes, a lucratividade dos clientes e a participação em contas (clientes) nos segmentos-alvo. Mas a perspectiva do cliente também deve incluir medidas específicas das propostas de valor que a empresa oferecerá aos clientes desses segmentos. Os vetores dos resultados essenciais para os clientes são os fatores críticos para que os clientes mudem ou permaneçam fiéis aos seus fornecedores. Por exemplo, os clientes podem valorizar a rapidez da produção e a pontualidade das entregas. Ou um fluxo constante de produtos e serviços inovadores. Ou um fornecedor capaz de prever suas necessidades emergentes e desenvolver novos produtos e métodos para atender a essas necessidades. A perspectiva do cliente permite que os gerentes das unidades de negócios articulem as estratégias de clientes e mercados que proporcionarão maiores lucros financeiros futuros.

1.8.3 Perspectiva dos Processos Internos

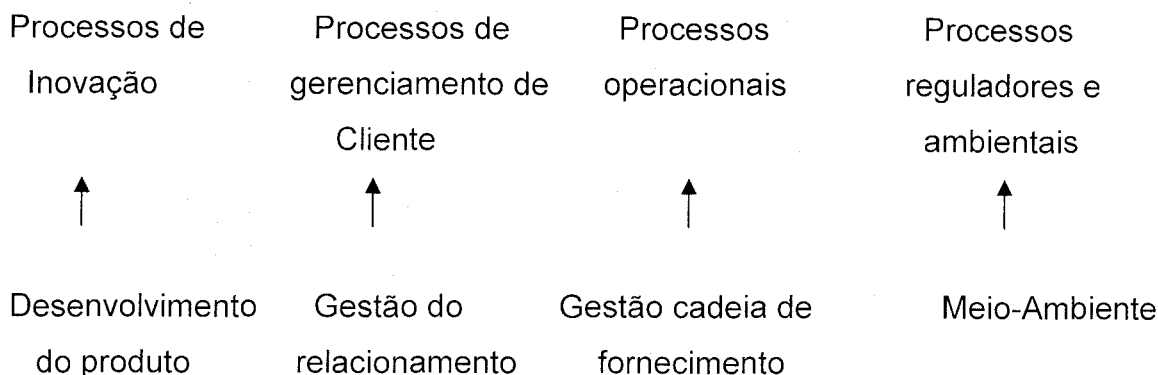
Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios:

- Ofereça as propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado.
- Satisfaz às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros.

As medidas dos processos internos estão voltadas para os processos internos que terão maior impacto na satisfação do cliente e na consecução dos objetivos financeiros da empresa.

A perspectiva dos processos internos revela duas diferenças fundamentais entre abordagem tradicional e a abordagem do BSC para a medição de desempenho. As abordagens tradicionais tentam monitorar e melhorar os processos existentes e podem ir além das medidas financeiras de desempenho incorporando medidas baseadas no tempo e na qualidade. Porém o foco se mantém na melhoria dos processos existentes. A abordagem do *scorecard*, todavia, costuma resultar na identificação de processos inteiramente novos nos quais uma empresa deve atingir a excelência para alcançar os objetivos financeiros e dos clientes. Por exemplo, a empresa pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes, ou fornecer novos serviços aos quais os clientes atribuam grande valor. Os objetivos dos processos internos no BSC destacam os processos, dos quais vários talvez não estejam sendo executados atualmente, que são absolutamente críticos para o sucesso da estratégia da empresa.

A segunda diferença da abordagem do BSC é a incorporação de processos de inovação à perspectiva de processos internos. Os sistemas tradicionais de medição de desempenho focalizam os processos de entrega dos produtos e serviços atuais aos clientes. Tentam controlar e melhorar as operações existentes que representam a *onda curta* da criação de valores. Essa onda curta da criação de valor começa com o recebimento do pedido de um cliente existente, relativo a um produto (ou serviço) existente, e termina com a entrega do produto ao cliente. A empresa cria valor a partir da produção, entrega e assistência a esse produto e ao cliente por um custo inferior ao preço recebido.



Mas os vetores do sucesso financeiro a longo prazo podem exigir que a empresa crie produtos e serviços inteiramente novos que atendam a necessidades emergentes de clientes atuais e futuros. O processo de inovação, a *onda longa* da criação de valor, é para muitos um vetor de desempenho financeiro futuro mais poderoso do que o ciclo de operações de curto prazo. Com isso, a capacidade de gerenciar com sucesso um processo de desenvolvimento de produtos que se estende por vários anos ou de desenvolver a capacidade de atingir categorias totalmente novas de clientes pode ser mais crítica para o desempenho econômico futuro do que gerenciar as operações existentes de forma eficiente, coerente e ágil.

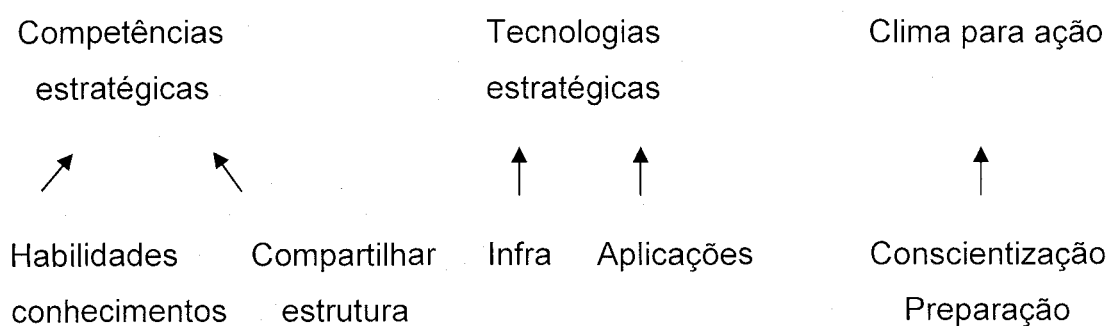
Entretanto, os executivos não precisam optar por apenas um entre esses dois processos internos vitais. A perspectiva dos processos internos do *Balanced Scorecard* incorpora objetivos e medidas tanto para o ciclo de inovação de onda longa quanto para o ciclo de operações de onda curta.

1.8.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A quarta perspectiva, aprendizado e crescimento identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. As perspectivas do cliente e dos processos internos identificam os fatores mais críticos para o sucesso atual e futuro. É improvável que as empresas sejam capazes de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos utilizando tecnologias e capacidades atuais. Além disso, a intensa competição global exige que as empresas melhorem continuamente sua capacidade de oferecer valor a clientes e acionistas.

O aprendizado e crescimento organizacionais provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Os objetivos

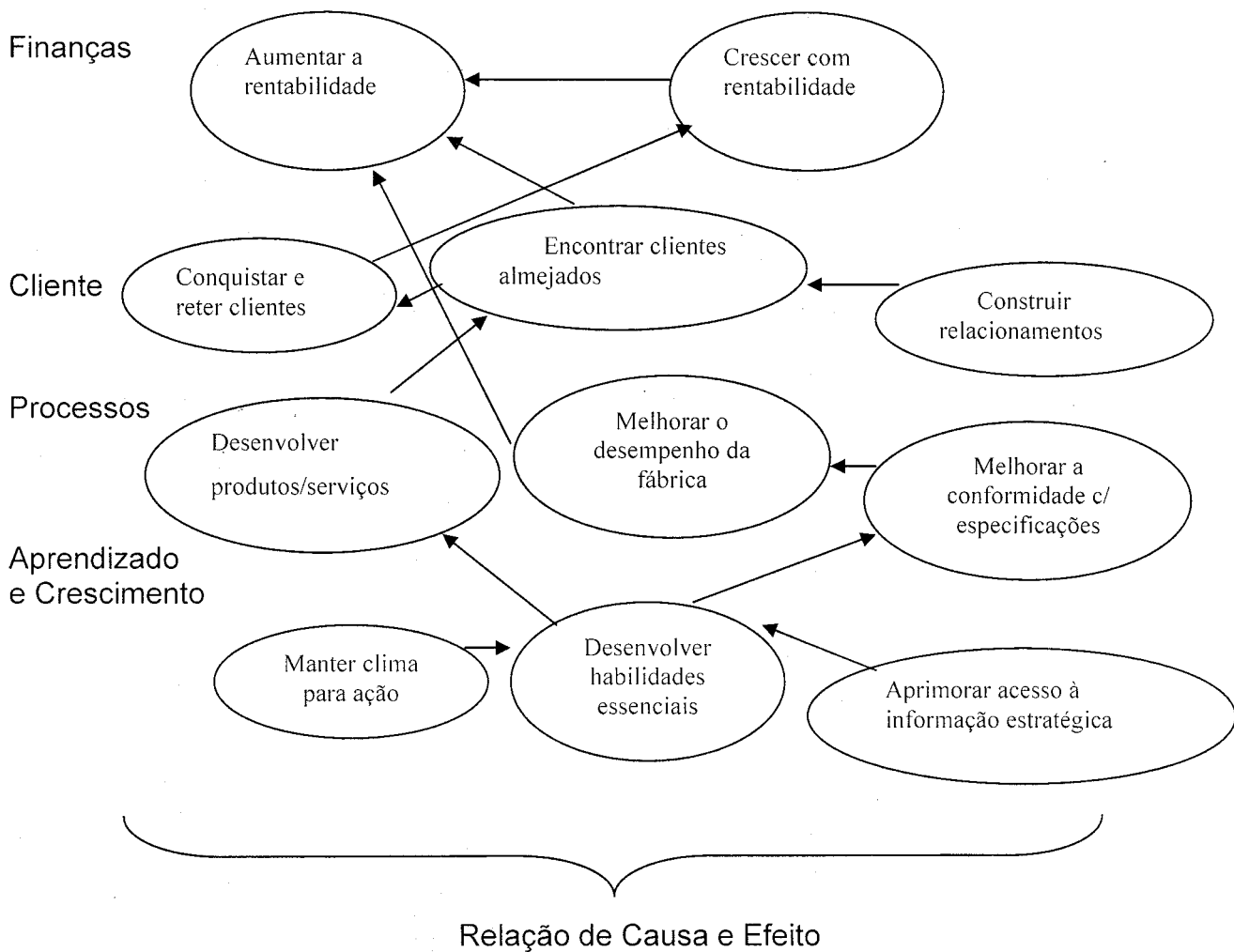
financeiros, do cliente e dos processos internos, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador. Para fechar essas lacunas, a empresa terá de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais. Assim como na perspectiva de cliente, medidas baseadas nos funcionários incluem uma combinação de medidas genéricas de resultado – satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários – com vetores específicos dessas medidas genéricas, a exemplo de indicadores detalhados de habilidades específicas para o novo ambiente competitivo. A capacidade dos sistemas de informação pode ser medida pela disponibilidade em tempo real, para os funcionários que se encontram na linha de frente da ação e tomada de decisões, de informações relevantes e precisas sobre clientes e processos internos. As medidas de procedimentos organizacionais podem examinar alinhamento dos incentivos aos funcionários com os fatores globais de sucesso organizacional, e os índices de melhoria dos processos críticos, internos ou voltados para clientes.



- Melhorar a comunicação das estratégias
- Integrar as metas com o orçamento
- Alinhar as ações com as estratégias
- Acompanhar o desempenho das metas estratégicas
- Auxiliar no processo de tomada de decisões

Em síntese, o *Balanced Scorecard* traduz visão e estratégia em objetivos e medidas através de um conjunto equilibrado de perspectivas. Incluindo medidas dos resultados desejados e dos processos capazes de assegurar a obtenção desses resultados no futuro.

MAPA ESTRATÉGICO



1.9 CONSTRUÇÃO BSC EM QUATRO ETAPAS

1. Tradução da Visão – para que a visão seja traduzida em termos operacionais, ela deverá ser desdobrada em um conjunto de objetivos e indicadores capazes de indicar o caminho para seu alcance. Ainda, para facilitar o gerenciamento das ações e iniciativas, são definidas metas para cada indicador, estabelecendo os níveis desejados de desempenho.
2. Comunicação e comprometimento – uma das principais razões da implantação do *Balanced Scorecard* é o alinhamento dos objetivos de longo prazo com os objetivos departamentais e individuais.
3. Plano de Negócios – a partir dos desdobramentos do direcionamento estratégico, as organizações poderão desenvolver seus planos específicos

alinhando aspectos relacionados a atividades fim e atividades meio, incluindo marketing, finanças, recursos humanos e outros.

4. *Feedback* e aprendizado – o acompanhamento do desempenho através de metas, e a análise dos resultados remetem a um aprendizado e proporcionam ao gestor a correção de erros e a revisão da estratégia.

Por meio da aplicação dos conceitos do *Balanced Scorecard*, a gestão do desempenho estratégico torna-se mais fácil e precisa, contribuindo para o sucesso da organização.

A principal vantagem da metodologia, além de possibilitar a análise das estratégias e do conseqüente cumprimento da missão, sob várias perspectivas (financeira, do cliente, de processos e crescimento e aprendizagem), é o estabelecimento de causa e efeito entre os objetivos estratégicos. É essa relação de causa e efeito que permitirá verificar se os planos de ação estarão caminhando lado a lado com a estratégia estabelecida, na direção da visão.

A importância dos conceitos do *BSC - Balanced Scorecard* na metodologia de gestão do desempenho é a ligação entre a estratégia e a ação. O modelo prevê o acompanhamento dos resultados através de indicadores e metas, permitindo que a organização reaja aos resultados em tempo hábil, corrigindo a rota e ajustando políticas para se chegar aos resultados propostos.

Assim, a utilização do BSC como ferramenta de gestão estratégica, possibilita às organizações vencerem os desafios a que estão sujeitas, além de tornarem-se mais transparente através da divulgação do desempenho da organização, bem como o alcance da realização de sua missão.

1.10 OBJETIVOS DA DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

A demonstração do fluxo de caixa apresenta o resumo de onde o numerário se originou e como foi gasto durante o período. Seus principais objetivos são:

- avaliar alternativas de investimentos,
- avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que são tomadas na empresa, com reflexos monetários,
- avaliar as situações presente e futura do caixa da empresa, posicionando-a para que não chegue a situações de iliquidez,
- certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo

devidamente aplicados.

1.10.1 Fluxo de Caixa como Instrumento Tático e Estratégico na Gestão

Com as informações geradas por esta demonstração, o administrador tem o melhor instrumento de análise da gestão de caixa.

Analisar a gestão de caixa significa analisar os fatores que influenciam o movimento de caixa a curto e a longo prazos.

A Demonstração do Fluxo de Caixa mostra se a empresa está gerando recursos para financiar suas atividades comerciais, se pode pagar dívidas bancárias e se sobram recursos para investimentos ou amortização de financiamento a longo prazo, ou seja, mostra quase tudo que é preciso saber em termos de análise da gestão de caixa.

1.10.2 Fluxo de Caixa como Instrumento Gerencial da Empresa

As principais informações nele contidas referem-se à capacidade de autofinanciamento das operações (compra, produção e vendas), independência do sistema bancário no curto prazo, gerar recursos para aumentar e expandir o nível de investimentos, amortizar dívidas bancárias de curto e de longo prazo, possibilitando ao administrador planejar suas necessidades de caixa, dando-lhe uma visão clara da época em que ocorrerão pagamentos e recebimentos durante determinado período.

CAPÍTULO 2

ESTUDO DE CASO

2 DADOS DA EMPRESA

2.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

FERTILIZANTES MOINHOS DE VENTO LTDA

CNPJ : 90.810.265/0001-15
INSCRIÇÃO ESTADUAL : 101.12343-73
Reg. Junta Com. PR: 45600169257 em 31.01.80 (inicial)
Data da Constituição : 02.01.1980
Matriz : Rua Treze de Maio, 64 – Centro Curitiba – PR
CEP : 80020-270
Fone : (041) 266-6666 FAX (041) 266-6666
E-Mail : moinhosdevento@CWB.Matrix.com.br
Nº Funcionários : 280

2.2 HISTÓRICO

A sociedade foi constituída no dia 02 de janeiro de 1980, sob a denominação social de FERTILIZANTES MOINHOS DE VENTO LTDA, com o objetivo social de industrialização, comercialização, importação e exportação de produtos químicos, orgânicos e minerais para a agricultura, pecuária e indústria, industrialização de adubos e calcários, produção e comercialização de sementes, comércio de herbicidas, arbócidas, rações balanceadas e implementos agrícolas e a representação comercial, com o seguinte quadro de sócios:

José Mazaropi	25.360.000 quotas 80%
Virgulino Ferreira	<u>6.340.000 quotas 20%</u>
	31.700.000 quotas 100%

2.3 OBJETIVOS

A empresa tem por objetivo a industrialização e comercialização de fertilizantes.

2.3.1 Produtos

A empresa trabalha com fertilizantes em uma linha de produção contínua e produtos formulados sob encomenda, dentre os quais, cito alguns produtos:

- Uréia
- Hiperfosfato de Gafsa
- Zinco – Zn
- Nitrocálcio – NK
- Sulfato de Amônia – SA
- Fosfato Monoamônio – MAP
- Fosfato de Amônio – DAP
- Cloreto de Potássio – KCL
- Super Fosfato Triplo – TSP
- Super Fosfato Simples – SSP

2.3.1.1 Produtos Formulados

- Fórmula 02-20-20
- Fórmula 05-25-25
- Fórmula 04-14-08
- Fórmula 05-20-10

2.4 MERCADO

A empresa atua no mercado interno em sete Estados:

Distribuição Geográfica das Vendas por Estado:

Goiás	1,20%
Mato Grosso do Sul	2,28%
Mato Grosso	9,35%

Paraná	77,19%
Santa Catarina	9,61%
Rondônia	0,16%
São Paulo	0,21%
	<hr/> 100%



2.4.1 Principais Clientes

Cargil
Cocamar
Coinbra
Coop. Agrop. Batavo Ltda.
Cooperalfa – Coop. Regional Alfa Ltda.
Seara Insumos Agropecuários Ltda.
Souza Cruz S/A

2.4.2 Principais Fornecedores

Nacionais

Ultrafertil – SP	(013) 362-0310
Petróleo Brasileiro S/A – Petrobrás	(071) 840-4253
Nutriplant – SP	(019)874-2885
Fosfertil – MG	(034) 319-2100

Internacionais

Ameropa	Brasilfert (011)881-1600	Suiça
Cargil Fertilizer	Brasilfert (011)881-1600	EUA
Dead Sea Works Ltd.	PotaBrasil (011) 843-1777	Israel
Phibro Energy Limited	Intertrade (051)226-6677	Inglaterra

2.4.3 Referências Bancárias

Banco Crédito Nacional	(041) 322-2026
Banco do Brasil S/A	(041) 321-2304
Banco Francês e Brasileiro S/A	(041) 323-4450
Bank Boston	(041) 322-5052

2.5 ESTRUTURA INTERNA

A empresa é constituída por quotas de Responsabilidade limitada, sendo que na Presidência desta está o Sr. José Mazaropi, na diretoria Administrativa/ Financeira o Sr. Francisco Xavier e na diretoria Comercial o Sr. Benedito Santos.

2.5.1 Estrutura das Fábricas

2.5.1.1 Unidades Industriais

Ramo de atividade: Indústria de mistura de fertilizantes NPK, código de atividade 24.13-9.

Paranaguá/PR.

Rua: Comendador Correa Júnior, 118 – Bairro Porto

Fone: (041)423-2325 FAX: 422-8640

CEP: 83.200-100 – Paranaguá/PR

CNPJ: 90.810.706/0003-85 Insc. Est.: 118.04545-38

Reg. Min. Agric.: EPMA: 05111-6 ECMA: 2103

Curitiba/PR.

Av. Comendador Franco, 207 – Bairro Uberaba

Fone: (041) 369-2125 369-1645 Fax: 369.1687

CEP: 81550-120 – Curitiba/PR

CGC: 90.810.705/0002-34 Insc. Est.: 101.51428-58

Reg. Min. Agric.: E.P.M.^a 06451-6 E.C.M.A 2078

2.5.1.2 Instalações

Cidade/Estado	Área Total	Área Constr	Situação
Matriz: Curitiba/PR	1.500 m ²	1.200 m ²	Próprio
Ind.: Paranaguá/PR	52.000 m ²	35.000 m ²	Próprio
Ind.: Curitiba/PR	5.744 m ²	3.899 m ²	Próprio
Dep.: Itumbiara/GO	32.240 m ²	4.918 m ²	Próprio

2.5.2 Processo Operacional

- Liberação do pedido
- Requisição de matérias-primas conforme o pedido
- Pesagem das matérias-primas (diversas para fórmulas ou individuais)
- Mistura das matérias-primas nesta fase são misturadas através de fórmulas pré-determinadas e preparadas para serem embaladas.
- Ensaque etapa final do processo operacional, onde os produtos acabados são destinados a comercialização.
- Pesagem para verificação do ensaque correto.
- Carregamento inclui as atividades de descarga das matérias-primas (quando da aquisição) e carga quando da venda do produto final.
- Liberação do caminhão
- Pesagem do caminhão
- Emissão de nota fiscal

2.5.2.1 Capacidade Operacional Instalada

Unidade Industrial de Paranaguá:

Produto: Fertilizantes formulados, fertilizantes elementos simples, N-P-K –Ca + Mg+S, e micronutrientes.

Capacidade Instalada:

Mistura/ensaque: 175 ton/hora

Armazenagem: 150.000 ton. (estática)

Unidade Industrial de Curitiba

Produto: Fertilizantes Formulados sob encomenda e fertilizantes elemento simples, NPK e micronutrientes.

Capacidade Instalada:

Mistura e ensaque: 50 ton/hora

Armazenagem: 7.000 ton (estática) a granel, e 2.500 ton (ensacadas)

2.6 A EMPRESA E SEU PROBLEMA

Em decorrência do problema que esta ocorrendo na empresa, fizemos algumas entrevistas com o pessoal para analisar como eles estão interagindo com a organização.

1º Devemos saber por que a organização existe?

Bem, está parece ser uma pergunta lógica, não é mesmo.

Foi respondido pelo responsável financeiro que a empresa existia para obter lucro em um curto período, e manter um fundo para o caixinha para quitar as despesas.

O responsável pelo departamento comercial disse que somente entendia o setor de compras.

O pessoal do administrativo só sabia cobrar os outros departamentos, criticando suas falhas, não sabendo colocar em pratica novas soluções para os problemas.

E o setor responsável pelo atendimento ao público, se queixava que a empresa não dava condições de argumentar e procurar solucionar diretamente com o cliente o problema em questão; devido ao alto grau de hierarquia.

2º O que e como ela faz?

Resolvemos perguntar ao Presidente o que a empresa dele fazia, e como ele achava que ela era.

O presidente nos revelou que vai poucas vezes à empresa, e que só faz reuniões com seus encarregados quando necessário (em último caso).

3º Onde ela quer chegar?

O presidente nos contou que quando abriu a empresa pensava que seria tudo mais fácil, e simples. Não imaginava que teria tantos problemas. Disse que não planejou os investimentos na empresa, pensava que conforme fosse aparecendo às despesas ele quitaria as dívidas com as receitas que ocorressem no período.

Depois de analisarmos este relatório chegamos a conclusão, de que ninguém na empresa sabe direito o que ela faz, para que serve e quais são os planos para o

futuro da empresa. Pois cada setor age por vontade própria, não trabalhando em conjunto.

Porque o setor de compras não faz um planejamento do que realmente é necessário para abastecer a loja, com isso seria evitado estoque em grandes proporções. O setor financeiro não se preocupa com os resultados futuros, só se preocupa com despesas que eventualmente acontece, essa falta de interesse no que acontecerá se reflete na empresa.

O que sugerimos:

Em vista dos problemas já relacionados acima, propomos a implantação de um planejamento estratégico, onde toda a empresa estará envolvida.

Sugerimos que se adote uma missão para a empresa, e analisem quais são os seus ambientes de atuação.

A organização deve fazer uma análise ambiental, deve estabelecer qual a sua missão, e deve deixar essa missão em edital para que todos os colaboradores saibam qual a filosofia da organização.

2.7 DETERMINAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E FORMA DE AVALIAÇÃO

Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:

- As premissas básicas que devem ser consideradas no processo.
- As expectativas de situações almejadas pela empresa.
- O quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação, e
- Como e onde alocar recursos

E como resultado de trabalho, o planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes produtos finais:

- Direcionamento de esforços para pontos comuns.
- Consolidação do entendimento por todos os envolvidos na visão, missão, valores, objetivos, desafios, estratégias, metas e projetos da empresa.
- Estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita a empresa trabalhar em cima das prioridades estabelecidas.

2.7.1 CONTRIBUIÇÕES AO PROCESSO

Essa implantação servirá para auxiliar na tomada de decisões, e ter um controle efetivo das informações gerenciais. A empresa encontra-se deficitária na área de relações entre departamentos, não havendo integração dos dados deixando falhas no resultado.

A criação e implantação do sistema integrado entre os departamentos, serão para:

- Reduzir custos: dos processos, dos clientes, dos fornecedores, etc.
- Diferenciar/Inovar: Produtos, serviços, processos, nichos do mercado;
- Promover o crescimento: Expansão dos negócios, diversificação e integração em outros produtos e serviços;
- Desenvolver alianças: Parcerias comerciais, informação interorganizacional, relações com clientes e fornecedores;
- Melhorar qualidade e eficiência: Dos produtos e serviços, dos processos (desenvolvimento, produção, vendas, entrega, serviços, etc.)
- Montar uma plataforma de Sistema de Informação: Converter o uso dos recursos dos sistemas de informações operacionais em aplicações estratégicas, montar uma base de informações estratégicas com dados internos e externos, erguer barreiras para novos entrantes, desencorajar os concorrentes e administrar o conhecimento do negócio.

2.7.2 Objetivos dessa Implantação

Que as informações sejam:

- Fornecidas quando necessárias
- Atualizadas quando fornecidas
- Fornecidas tantas vezes quantas necessárias
- Fornecidas sobre períodos passados, presente e futuro
- Fáceis de compreender, detalhadas (conforme necessidade do cliente) e resumida
- Organizadas em sequência predeterminada
- Documentos impressos, monitores e outras mídias
- Isentas de erros (informação errada é pior que sua falta)

- Para gerenciar o desempenho

2.8 PROJETO DO PLANEJAMENTO DA CONTROLADORIA

A empresa sofre influências e influencia o ambiente em que está. A empresa deverá ter objetivos específicos, desde sua criação, sua missão, por qual motivo ela foi criada, a direção que sua empresa seguirá (missão, crenças, valores).

Qual a estratégia, qual o caminho para realizar a missão da empresa, analisando internamente fortalezas e fraquezas; e externamente oportunidades e ameaças do meio (planejamento estratégico)

Etapas que deverão ser vencidas, quebradas; não se conseguirá nada de uma vez só; dar valor aos detalhes, trabalhar o hoje visando o amanhã (planejamento operacional).

Traduzir em números o planejamento operacional e estratégico, mostrando como se comportará o sistema financeiro da empresa, onde buscar recursos (planejamento orçamentário).

2.9 O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO

Curto Prazo – Medindo os resultados para ver se estão indo de encontro com os pontos que se quer obter.

A soma dos resultados do curto prazo dará os de Médio Prazo.

Se os resultados não estiverem condizentes, se muda a estratégia.

Os procedimentos para que a empresa alcance seus objetivos é gerando resultados, onde se planeja, organiza, administra.

- Planejamento Estratégico

Escolher ou estabelecer a missão da organização.

Decisões do presente que implicaram no futuro, tem que estabelecer o rumo a ser seguido, considerando condições internas e externas da empresa e condições do ambiente.

Olhar as oportunidades e ameaças = mercadológico (fora da empresa), forças e fraquezas = organizacional (dentro da empresa).

2.9.1 Missão da Controladoria

Dar informações corretas e disponibilizá-las no momento certo; sendo fundamental para dar suporte aos gestores nas tomadas de decisão, garantindo a qualidade do produto.

2.9.2 Função da Controladoria

Organizar, gerenciar, analisar as informações, para dar suporte técnico a eventuais dúvidas dos departamentos e da empresa toda.

2.9.3 Objetivo

Resolver os problemas e dúvidas ocasionados por falta de conhecimento, e acompanhar o processo de desenvolvimento da empresa, retornando informações de forma clara e de fácil absorção pelo público alvo.

2.9.4 Estratégia

Reuniões mensais onde cada departamento expõe suas metas a serem seguidas e cumpridas no decorrer do mês, num processo de decidir objetivos para a empresa, mudanças nesses objetivos, recursos para atingi-los e políticas para governar a aquisição, uso e disposição desses recursos.

No mês seguinte, será feito o levantamento do que foi realmente concluído, o que conseguiram modificar e evitar problemas.

2.9.5 Sistema de Informação Gerencial

- Auditoria Interna - como órgão de staff, subordinada diretamente ao Diretor Presidente da empresa, examinará a documentação e os procedimentos contábeis, com o objetivo de verificar a exatidão das informações sobre seu funcionamento.
- Normas/Procedimentos -
- Treinamento específico na área de Controladoria

A implantação destas áreas permite o controle gerencial, onde os gerentes podem assegurar que os recursos são obtidos e usados efetiva e eficientemente na consecução dos objetivos da organização.

2.9.6 Política de Relacionamento

A controladoria tem acesso a todas as informações, ficando muito próxima dos outros departamentos, assim podendo ser suporte para as áreas comercial, importação e contabilidade.

2.9.7 Instrumentos de Controle

Os controles internos são muito importantes para obtenção de resultados. Fazem parte do processo administrativo, que consiste em comparar a realidade com o previsto, identificar desvios, analisar suas causas e implantar medidas corretivas, visando garantir a continuidade e integridade da empresa. Por isso a necessidade de implantação:

- Planilhas de Provisões
- Planilhas de vencimento de Impostos
- Relatórios
- Normas/Procedimentos
- Sistema Informatizado – Microsiga e Sisfer
- Banco de Dados

2.9.8 Benefícios da implementação

Os benefícios decorrentes da implementação do BSC na empresa:

- Traduz a estratégia em objetivos e ações concretas;
- Promove o alinhamento dos indicadores chave com os objetivos estratégicos a todos os níveis organizacionais;
- Proporciona à gestão uma visão sistematizada do desempenho operacional;
- Constitui um processo de avaliação e atualização da estratégia;
- Facilita a comunicação dos objetivos estratégicos, focalizando os colaboradores na sua consecução;

- Permite desenvolver uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua;
- Suporta a atribuição de incentivos em função do desempenho individual e da contribuição para os resultados do negócio.

O Balanced Scorecard ajuda reduzir a quantidade de informação utilizada a um conjunto mínimo de indicadores vitais e críticos.

2.10 PRODUTOS E RECURSOS DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO (SI)

Produtos de Informação: relatórios, formulários, consultas, gráficos e imagens, usando recursos de multimídia ou não.

Recursos Humanos: especialistas, operadores e usuários.

Recursos de Software: programas, aplicativos e procedimentos de Entrada, Processo e Saída (EPS).

Recursos de Dados: clientes, colaboradores, fornecedores.

Recursos de Rede: meios de comunicação (redes e software de controle).

* Todos esses recursos são necessários para se obter um sistema de informação.

2.10.1 Principais Papéis do SI

Apoio às operações: compras, vendas, estoques, folha de pagamento, etc.

Apoio à tomada de decisões gerenciais (tático): decisões na tentativa de obter vantagem competitiva (continuidade, descontinuidade) e de investimentos.

Apoio à vantagem estratégica: tecnologia da internet, reengenharia dos processos, agilidade, flexibilidade e gerar conhecimento.

2.10.2 Papéis Estratégicos do Sistema de Informação

Reduzir custos dos processos, dos clientes, dos fornecedores, etc.

Diferenciar/Inovar produtos, serviços, processos, nichos de mercado.

Promover o crescimento, expansão dos negócios, diversificação e integração em outros serviços e produtos.

Atributos dos produtos de Informação (3 dimensões):

Tempo

Prontidão, aceitação, frequência. A informação deve ser fornecida sempre que necessária. Quando ela é fornecida deve ser atualizada; fornecida tantas vezes forem necessárias. A informação trata de períodos passados e no máximo períodos presentes.

Forma

Clareza, detalhe, ordem, apresentação e mídia. A informação tem que ser fácil de entender, no nível de detalhe que ele precise.

Conteúdo

Precisão, relevância, integridade e amplitude. Não se pode passar informações erradas, pois o resultado será distorcido. Necessidades do receptor, apenas a informação necessária deve ser fornecida. O alcance da informação pode ser amplo ou restrito e/ou um foco interno ou externo para gerenciar o desempenho.

2.11 CRIAÇÃO DO BALANCED SCORECARD

O primeiro *Balanced Scorecard* da empresa será construído através de um processo sistemático que busque consenso e clareza sobre como traduzir a missão e a estratégia da unidade de negócios em objetivos e medidas operacionais. O projeto exige um arquiteto capaz de estruturar e facilitar o processo, além de coletar informações básicas relevantes para a construção do *scorecard*. Mas o *scorecard* deve representar o pensamento e as energias da equipe executiva da unidade de negócios. A menos que essa equipe esteja totalmente engajada no processo, é improvável um resultado bem-sucedido. Sem o apoio e a participação ativa dos altos executivos, o projeto não deve ser iniciado. Sem a liderança e o comprometimento da cúpula, o fracasso será inevitável.

2.11.1 Estabelecimento de Objetivos para o Programa do BSC

Foi observada com clareza a deficiência do uso exclusivo de indicadores financeiros e não precisam de maiores incentivos para desenvolver uma abordagem mais equilibrada. Quando o processo é lançado, a equipe executiva deve identificar e chegar a um acordo quanto aos principais propósitos do projeto. Os objetivos do programa servirão para:

- Orientar o estabelecimento de objetivos e medidas para o *scorecard*.
- Obter o consenso entre os participantes do projeto.
- Esclarecer a estrutura para os processos de gestão e de implementação que decorrem da construção.

2.11.2 Os Participantes

Alcançado o consenso em relação aos objetivos e ao papel futuro do *Balanced Scorecard*, a organização deverá selecionar a pessoa que atuará como arquiteto, ou líder de projeto, para o *scorecard*. O arquiteto será responsável pela sua organização, pela filosofia e metodologia do projeto e pelo desenvolvimento do *scorecard*. É claro que todo bom arquiteto precisa de clientes – no nosso caso, será a alta administração. O cliente deve estar engajado no processo de desenvolvimento, já que assumirá a propriedade final do *scorecard* e liderará os processos gerenciais associados à sua utilização.

O arquiteto orienta o processo, supervisiona o cronograma de reuniões e entrevistas, garante à equipe de projeto a disponibilidade de documentação, material de leitura e informações competitivas e de mercado, e, em geral, serve para manter o processo no rumo certo e dentro do prazo. Durante a fase de facilitação da construção do *scorecard*, o arquiteto deve gerenciar um processo cognitivo, analítico – traduzindo em opiniões subjetivas e genéricas sobre as estratégias e intenções em objetivos explícitos e mensuráveis – e um processo interpessoal, até mesmo emocional, de formação de equipe e resolução de conflitos.

2.12 DEFINIÇÃO DA ARQUITETURA DE INDICADORES

Tarefa 1 Selecionar a Unidade Organizacional Adequada

O arquiteto deve, após consultar a alta administração, definir a unidade de negócios à qual se aplicará o *scorecard*. A construção do primeiro *scorecard* funciona melhor numa unidade estratégica de negócios, de preferência uma que tenha atividades de uma cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. Essa unidade terá seus próprios produtos e clientes, operações de marketing e canais de distribuição e instalações de produção. A unidade deverá ser relativamente fácil de criar medidas agregadas de desempenho financeiro, sem as complicações (e discussões) associadas a alocações de custos e transferências de preços de produtos e serviços entre unidades organizacionais.

Tarefa 2 Identificar as Relações entre a Unidade de Negócios e a Corporação

Definida e selecionada a unidade, o arquiteto deve analisar o relacionamento da unidade com outras unidades, além da estrutura divisional e corporativa. O arquiteto realizará entrevistas com os principais executivos nos níveis divisional e corporativo para conhecer:

- Os objetivos financeiros estabelecidos para a unidade (crescimento, lucratividade, fluxo de caixa, volumes de extração).
- Os temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança, políticas em relação aos funcionários, relacionamento com a comunidade, qualidade, competitividade de preços, inovação).
- Relações com outras unidades (clientes comuns, competências essenciais, oportunidades para abordagens integradas a clientes, relacionamento entre fornecedores e clientes internos).

Esse conhecimento é fundamental para orientar o processo de desenvolvimento, propiciando sua otimização às custas de outras unidades ou de toda a corporação. A identificação de relações unidade/corporação torna visíveis tanto limitações quanto oportunidades que possivelmente ficariam ocultas caso a unidade fosse considerada como uma estrutura organizacional totalmente independente.

Tarefa 3 Realizar a Primeira Série de Entrevistas

O arquiteto prepara o material básico do *Balanced Scorecard*, bem como os documentos internos sobre visão, a missão e a estratégia da empresa e da unidade. Esse material é fornecido a cada alto executivo na unidade de negócios. O arquiteto deve também obter informações sobre o setor e o ambiente competitivo da unidade, inclusive sobre tendências significativas de tamanho e crescimento do mercado, concorrentes e produtos concorrentes, preferências de clientes e inovações tecnológicas.

Depois que os executivos analisarem o material, o arquiteto realizará entrevistas de aproximadamente 90 minutos cada uma com eles. Nessas entrevistas, o arquiteto obtém informações sobre os objetivos estratégicos e as idéias preliminares da empresa para as medidas do *Balanced Scorecard*, abrangendo as quatro perspectivas.

As entrevistas cumprem vários objetivos importantes, alguns óbvios, outros menos evidentes. Os objetivos explícitos são comunicar o conceito do *Balanced Scorecard* aos executivos, responder às dúvidas que têm sobre o conceito, obter informações iniciais sobre a estratégia organizacional, e saber como isso se traduz em objetivos e medidas para o *scorecard*. Os objetivos implícitos incluem o início do processo de indução da empresa a pensar em traduzir a estratégia e os objetivos em medidas operacionais tangíveis, conhecer melhor as possíveis preocupações dos principais interessados em relação ao desenvolvimento e à implementação do *scorecard*, e identificar conflitos potenciais entre os participantes, quer em seus pontos de vista com relação à estratégia e aos objetivos, quer um nível pessoal ou interfuncional.

Tarefa 4 Sessão de Síntese

Realizadas todas as entrevistas, o arquiteto e outros membros da equipe de projeto se reúnem para discutir as respostas obtidas nas entrevistas, destacar questões importantes e preparar uma relação preliminar de objetivos e medidas que servirão de base para a primeira reunião com a equipe da alta administração. Os membros da equipe podem também discutir suas impressões em relação às resistências pessoais e organizacionais ao *Balanced Scorecard* e à mudança nos processos gerenciais que se seguirão ao lançamento do *scorecard*.

O resultado da sessão de síntese deve ser uma lista e uma classificação de objetivos nas quatro perspectivas. Cada perspectiva e objetivo dentro da perspectiva será acompanhado por citações anônimas dos executivos que explicam e respaldam os objetivos e identificam questões que a equipe executiva deverá resolver. a equipe deve tentar determinar se a relação preliminar de objetivos nas quatro perspectivas parecem estar interligados em relações de causa e efeito. Essas observações podem servir como objeto de discussão durante o *workshop* executivo que se seguirá.

Tarefa 5 Workshop Executivo

O arquiteto marca e realiza uma reunião com a equipe da alta administração para dar início ao processo de geração de consenso em relação ao *scorecard*. Durante o *workshop*, o arquiteto facilita um debate em grupo sobre as declarações de missão e estratégia, até que seja alcançado um consenso.

Normalmente, o grupo estará deliberando sobre muito mais que quatro ou cinco medidas para cada perspectiva. Cada objetivo deve ser discutido individualmente, sem compara-lo a outros objetivos potenciais, para que sua relevância específica, seus pontos fortes e suas deficiências possam ser totalmente explorados.

Depois de lançados e discutidos todos os objetivos de uma perspectiva, o grupo seleciona as três ou quatro mais importantes. Para os objetivos mais cotados, o arquiteto e a equipe criarão uma descrição formada por uma única frase ou um único parágrafo.

A equipe executiva deve ser dividida em quatro subgrupos, cada um responsável por uma das perspectivas. Um executivo de cada subgrupo será escolhido para liderar o subgrupo na fase seguinte do processo. Além dos altos executivos, os representantes dos níveis gerenciais seguintes e os principais gerentes funcionais devem ser incluídos nos subgrupos, a fim de ampliar a base de discussão e consenso.

Até o final do *workshop*, a equipe executiva terá identificado de três a quatro objetivos estratégicos para cada perspectiva, uma descrição detalhada para cada objetivo e uma lista de indicadores potenciais para cada objetivo. Após a reunião, o arquiteto preparará e distribuirá um documento sintetizando as conclusões, e realizará a composição e liderança dos quatro subgrupos.

Tarefa 6 Escolha e Elaboração dos Indicadores

O objetivo essencial da seleção de indicadores específicos para o *scorecard* é a identificação dos indicadores que melhor comuniquem o significado da estratégia.

Indicadores Financeiros Essenciais

- Retorno sobre o investimento/valor econômico agregado
- Lucratividade
- Aumento/*mix* de receita
- Produtividade da redução de custos

Medidas Essenciais dos Clientes

- Participação de mercado
- Aquisição de clientes
- Retenção de clientes
- Lucratividade dos clientes
- Satisfação dos clientes

Medidas Essenciais de Aprendizado e Crescimento

- Satisfação dos funcionários
- Retenção de funcionários
- Lucratividade por funcionário

Estes são os indicadores capazes de fazer com que as coisas aconteçam, e que permitem a obtenção dos resultados esperados.

Tarefa 7 Desenvolver o Plano de Implementação

Uma nova equipe, em geral composta pelos líderes de cada subgrupo, formalizará as metas de superação e desenvolverá um plano de implementação para o *scorecard*. Esse plano deve incluir a maneira como os indicadores se ligam aos bancos de dados e sistemas de informações, comunicando a toda a organização, incentivando e facilitando o desenvolvimento de métricas de segundo nível para as unidades descentralizadas. Em consequência desse processo, poderá ser desenvolvido um sistema de informações executivas inteiramente novo que vincule

as métricas de alto nível das unidades de negócios ao chão de fábrica e às medidas operacionais de cada local.

Tarefa 8 Finalizar o Plano de Implementação

Para criar valor, o deve ser integrado ao sistema gerencial da organização. É recomendado que os executivos comecem a utilizar o BSC no prazo de 60 dias. É óbvio que um plano de implementação progressiva precisará ser desenvolvido, mas podemos utilizar as “melhores informações disponíveis” no intuito de focalizar a ação gerencial sobre as prioridades do *scorecard*. Com o tempo, os sistemas de informações gerenciais serão ajustados ao processo.

O projeto típico de introdução do *scorecard* pode durar 16 semanas. O cronograma é em grande parte, determinado pela disponibilidade dos executivos para entrevistas, *workshops* e reuniões de subgrupos.

O envolvimento do arquiteto (e dos consultores) é grande no início dessa programação, até aproximadamente a 6ª semana, quando é realizado o primeiro *workshop* executivo. Na segunda parte da programação, o cliente, a alta administração, deverá assumir mais responsabilidades pelo desenvolvimento do *scorecard*. O arquiteto passa a desempenhar um papel de *staff* e facilitação, ajudando a programar as reuniões do subgrupo e prestando assistência na realização dessas reuniões. Quanto mais responsabilidades as equipes executivas tiverem pelas reuniões dos subgrupos e pelos *workshops* executivos subseqüentes, maior a probabilidade de o projeto do BSC culminar com uma nova abordagem gerencial para a empresa.

Ao final do cronograma do projeto, os executivos e gerentes da unidade de negócios deverão ter esclarecido e chegado a um consenso em relação à tradução da estratégia em objetivos e indicadores específicos para as quatro perspectivas, definidas em um plano de implantação destinado a consolidar o *scorecard*, incluindo, talvez, novos sistemas e responsabilidades para captação e comunicação dos dados do *scorecard*, além de compreenderem bem os processos gerenciais que serão alterados em consequência da posição central que os indicadores do *scorecard* passaram a ocupar nos sistemas gerenciais da organização.

BALANCED SCORECARD - PLANILHA DE METAS

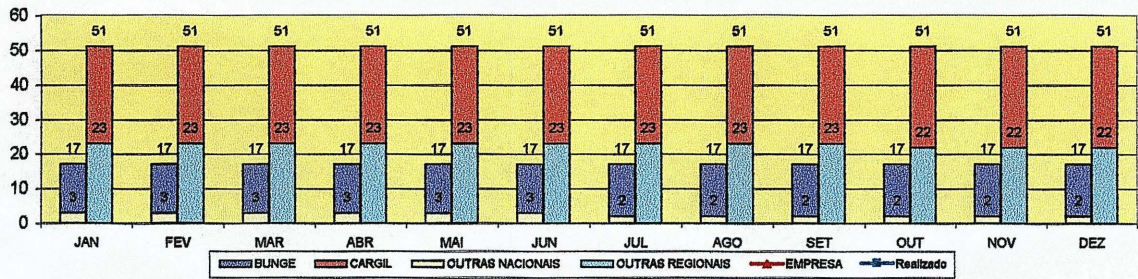
LUCRO ECONÔMICO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
ORÇADO	500	700	1.000	1.000	1.200	1.350	1.400	1.500	1.550	1.670	1.700	2.000
MARKET SHARE	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
EMPRESA												
BUNGE	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
CARGIL	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51
OUTRAS NACIONAIS	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
OUTRAS REGIONAIS	23	23	23	23	23	23	23	23	23	22	22	22
RESULTADO GERAL	94	94	94	94	94	94	93	93	93	92	92	92
RECLAMAÇÕES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
PROCEDENTES	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
TOTAIS - Orçado	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
CAUSA DAS RECLAMAÇÕES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
ATRASOS NA ENTREGA AO												
COMPRADOR	15	14	13	12	11	9	8	7	5	4	2	1
UMIDADE DO PRODUTO	23	21	19	18	16	14	12	10	8	6	4	2
QTDE ERRADA ENTREGUE AO												
COMPRADOR	10	9	8	8	7	6	5	5	4	3	2	1
ALTO PREÇO DO PRODUTO	37	34	30	27	24	22	19	15	11	8	5	3
COR E FORMATO DO PRODUTO	27	25	23	20	17	14	11	10	8	6	5	2
FALTA DO PRODUTO	7	6	6	5	5	4	4	3	3	2	2	1
OUTROS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
TOTAL	120	110	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10
PRODUTIVIDADE	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Produção	5.000	5.000	5.000,00	5.000	5.000	5.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Número de Funcionários	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Produtividade	100	100	100	100	100	100	200	200	200	200	200	200
RETRABALHO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Produção de Fertilizantes	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Retrabalho (quebras)	450	500	500	600	700	700	800	1.000	1.000	900	900	800
Índice de Retrabalho - Fertilizantes	9%	10%	10%	12%	14%	14%	8%	10%	10%	9%	9%	8%
Produção de Insumos	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Retrabalho (quebras)	100	200	150	100	100	100	150	50	80	100	150	200
Índice de Retrabalho - Insumos	10%	20,0%	15,0%	10,0%	10,0%	10,0%	7,5%	2,5%	4,0%	5,0%	7,5%	10,0%
Média de Retrabalho	9,17%	11,67%	10,83%	11,67%	13,33%	13,33%	7,92%	8,75%	9,00%	8,33%	8,75%	8,33%
TREINAMENTO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
MARKETING	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
PRODUÇÃO	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
RECURSOS HUMANOS	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
FINANÇAS	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
ADMINISTRAÇÃO GERAL	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
RESULTADO GERAL	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700	1.700
PESQUISA DE SATISFAÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1.Treinamento	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
2.Participação nas decisões da equipe	4,5	4,5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3.Aplicação da filosofia e valores da empresa	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4.Perspectivas de ascensão profissional	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5	5,5
5.Clima de confiança no ambiente de trabalho	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
6.Satisfação com a participação na equipe	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
7.Ambiente de trabalho agradável, limpo e organizado	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8.Relacionamento interpessoal	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
9.Recursos necessários para realização do trabalho	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
RESULTADO GERAL	5,9	5,9	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7	5,7

BALANCED SCORECARD - PLANILHA DO REALIZADO

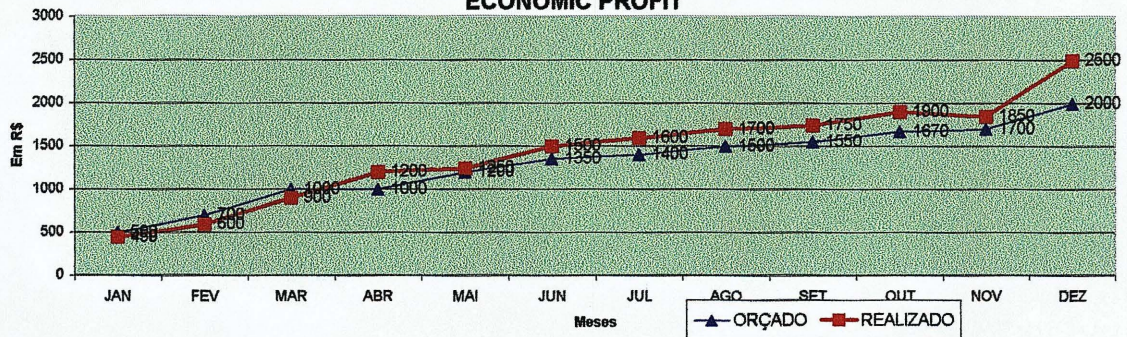
LUCRO ECONÔMICO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
REALIZADO	450	600	900	1.200	1.250	1.500	1.600	1.700	1.750	1.900	1.850	2.500
MARKET SHARE	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Empresa												
MOINHOS DE VENTO	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
FERTILIZANTES	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
OUTROS	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
OUTROS	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
RESULTADO GERAL	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
RECLAMAÇÕES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
PROCEDENTES	10	9	8	7	6	5	4	3	3	2	2	1
TOTAIS-Realizado	10	9	8	7	6	5	4	3	3	2	2	1
CAUSA DAS RECLAMAÇÕES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
ATRASOS NA ENTREGA AO												
COMPRADOR	10	10	10	9	9	8	7	6	5	3	2	1
UMIDADE DO PRODUTO	20	19	18	17	16	14	13	12	11	10	9	
QTDE ERRADA ENTREGUE AO												
COMPRADOR	11	8	7	6	5	4	3	3	4	2	1	1
ALTO PREÇO DO PRODUTO	25	23	29	24	24	22	19	15	11	8	5	3
COR E FORMATO DA EMBALAGEM	23	22	18	17	13	11	9	8	6	4	2	0
FALTA DO PRODUTO	6	4	3	2	1	1	0	0	0	0	0	0
OUTROS	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
TOTAL	96	87	86	76	69	61	51	44	37	27	19	5
PRODUTIVIDADE	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Produção	5.000	5.000	5.000	5.500	5.500	6.000	13.000	15.000	15.000	15.000	15.000	20.000
Número de Funcionários	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Produtividade	100	100	100	110	110	120	260	300	300	300	300	400
RETRABALHO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
Produção de Fertilizantes	5.000	5.000	5.000	5.500	5.500	6.000	13.000	15.000	15.000	15.000	15.000	20.000
Retrabalho (quebras)	100	200	200	200	200	230	250	300	200	200	200	250
Índice Retrabalho - Fertilizantes	2,00%	4,00%	4,00%	3,64%	3,64%	3,83%	1,92%	2,00%	1,33%	1,33%	1,33%	1,25%
Produção de Insumos	1.300	1.300	1.300	1.300	1.300	1.500	2.300	2.500	2.500	2.500	2.500	400
Retrabalho (quebras)	100	200	150	100	100	100	150	50	100	100	100	100
Índice de Retrabalho - Insumos	7,69%	15,38%	11,54%	7,69%	7,69%	6,67%	6,52%	2,00%	4,00%	4,00%	4,00%	25,00%
Média de Retrabalho	3,17%	6,35%	5,56%	4,41%	4,41%	4,40%	2,61%	2,00%	1,71%	1,71%	1,71%	1,72%
TREINAMENTO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
MARKETING	1.000	1.000	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
PRODUÇÃO	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
RECURSOS HUMANOS	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700
FINANÇAS	1.500	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.100	2.200	2.250	2.300
ADMINISTRAÇÃO GERAL	1.400	1.450	1.500	1.550	1.600	1.600	1.700	1.500	1.800	1.900	1.950	2.000
RESULTADO GERAL	1.580	1.690	1.800	1.810	1.820	1.960	1.980	1.940	2.020	2.060	2.080	2.100
PESQUISA DE SATISFAÇÃO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1.Treinamento	5	6	7	9	9,5	8	10	10	10	10	7	10
2.Participação nas decisões da equipe	5	5	5	5	5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
3.Aplicação da filosofia e valores da empresa	7,8	9	9	9,5	9,5	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8
4.Perspectivas de ascensão profissional	4	5	6	5	7	8	9	8,5	8,5	7,2	8,5	9
5.Clima de confiança no ambiente de trabalho	5	5	5	6	6	6,5	6,5	7	7	8	8	8,5
6.Satisfação com a participação na equipe	5	5	5	5	5	5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
7.Ambiente de trabalho agradável, limpo e organizado	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
8.Relacionamento interpessoal	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	8	8	8	8,5	8,5	9
9.Recurso necessários para realização do trabalho	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,5	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8	9,8
RESULTADO GERAL	6,3	6,7	6,9	7,2	7,4	7,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,3	8,8

BALANCED SCORECARD - PERSPECTIVA FINANCEIRA
MARKET SHARE E LUCRO ECONÔMICO

MARKET SHARE

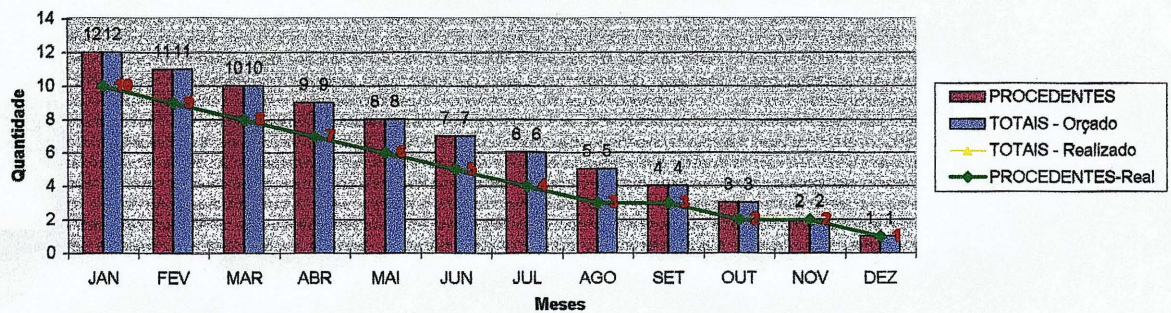


ECONOMIC PROFIT

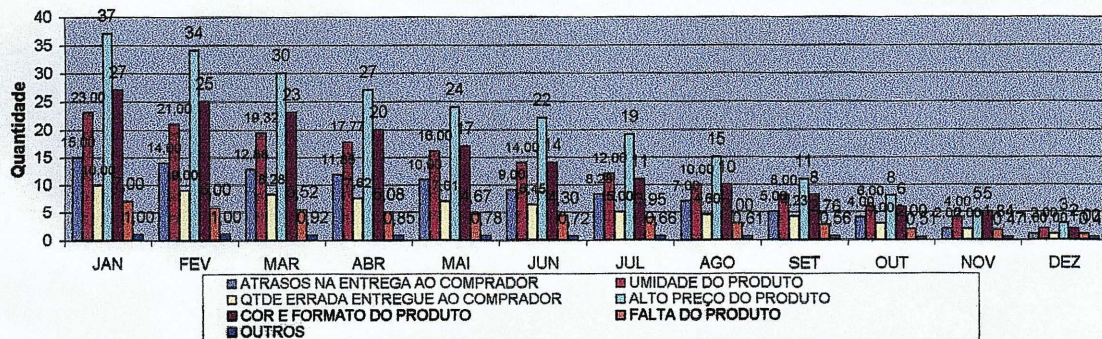


BALANCED SCORECARD - PERSPECTIVA DO CLIENTE

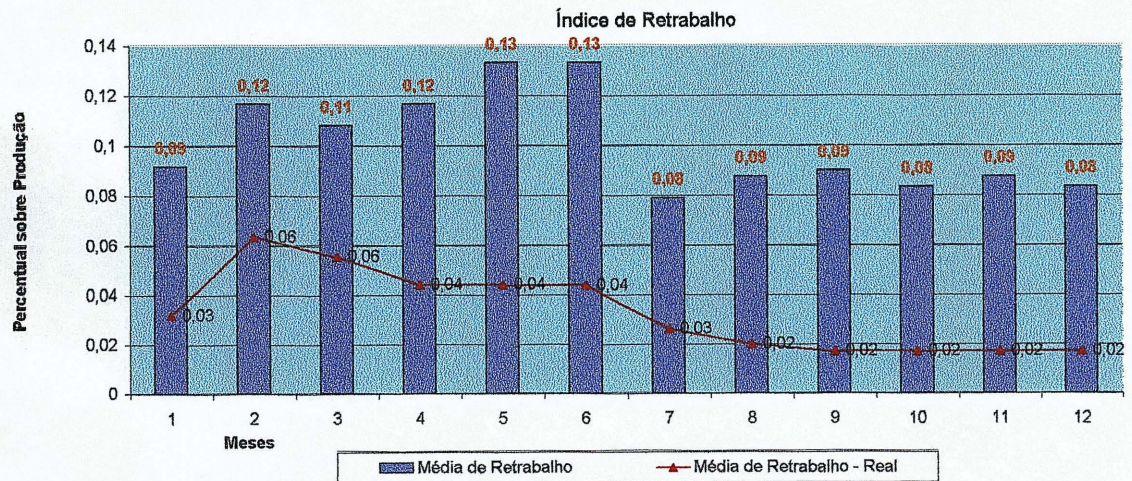
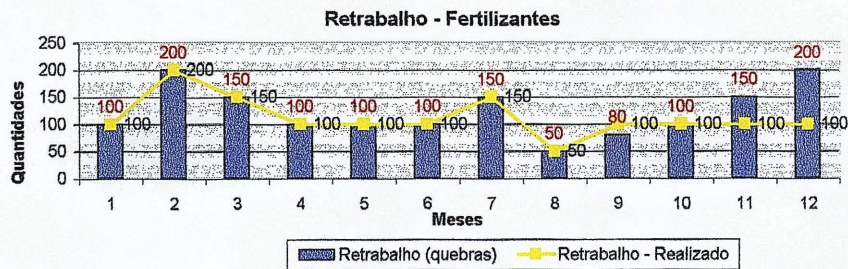
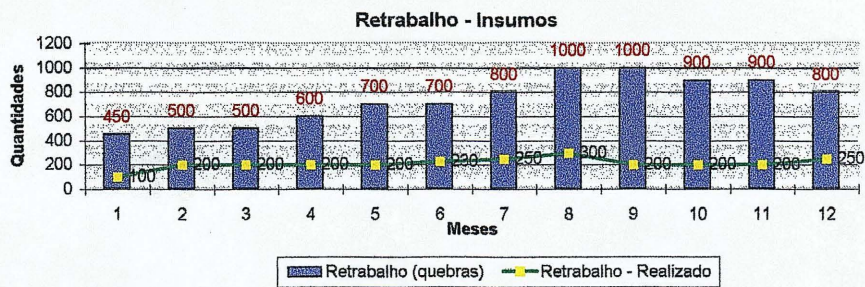
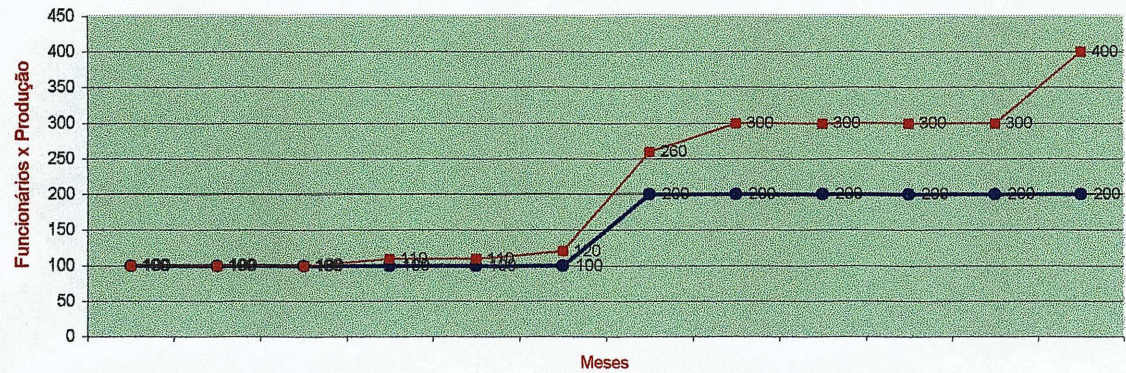
RECLAMAÇÕES



CAUSA DAS RECLAMAÇÕES



BALANCED SCORECARD - PERSPECTIVA DE PROCESSOS
PRODUTIVIDADE & RETRABALHO



BALANCED SCORECARD - PERSPECTIVA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO
TREINAMENTO

MESES ÁREAS FUNCIONAIS	1o. SEMESTRE		
	META	REAL	SALDO
MARKETING	6.000	8.000	2.000
PRODUÇÃO	9.000	9.500	500
RECURSOS HUMANOS	15.000	15.200	200
FINANÇAS	12.000	11.500	-500
ADMINISTRAÇÃO GERAL	9.000	9.100	100
RESULTADO GERAL	10.500	11.050	550

MESES ÁREAS FUNCIONAIS	2o. SEMESTRE		
	META	REAL	SALDO
MARKETING	6.000	9.000	3.000
PRODUÇÃO	9.000	12.000	3.000
RECURSOS HUMANOS	15.000	16.200	1.200
FINANÇAS	12.000	12.850	850
ADMINISTRAÇÃO GERAL	9.000	10.850	1.850
RESULTADO GERAL	10.500	12.513	2.013

2.13 ATUAÇÃO DA EMPRESA

2.13.1 Âmbito de Atuação da Organização

Organização: Fertilizantes Moinhos de Vento Ltda.

Atuação Restrita: Indústria de Fertilizantes/ Agricultura

Atuação Abrangente: Bem-estar/ alimentos saudáveis

2.13.2 Missão

Produção de Fertilizantes Agrícolas de alta qualidade, para satisfazer as necessidades de nossos clientes, melhorando a qualidade de vida da população, com produtos agrícolas saudáveis.

2.13.3 Análise Ambiental

Administração

- Treinamento de futuros administradores.
- Desenvolvimento de melhor estrutura organizacional.
- Desenvolvimento de um Planejamento Estratégico.
- Habilidade de utilizar os equipamentos de informática para facilitar o planejamento e controle das diversas atividades da empresa.

Finanças

- Habilidade maximizar o valor do investimento do acionista
- Habilidade em levantar capital, através de financiamentos a longo prazo e baixo custo.
- Habilidade em investir no mercado financeiro, sempre obtendo o melhor retorno.

Marketing

- Criação de propagandas e campanhas para promover o nome da empresa
- Patrocínio para divulgar a qualidade do fertilizante produzido
- Estabelecer eficiente sistema de distribuição do produto
- Manter excelente relacionamento com clientes

Produção

- Manutenção e conservação adequada das máquinas e equipamentos utilizados na produção
- Manter um rígido controle de qualidade dos produtos
- Armazenagem adequada da produção
- Desenvolver novos produtos que não causem problemas ao solo
- Melhorar a produção atual de adubos

Pessoal

- Manter empregados qualificados
- Estabelecer um bom relacionamento com os empregados
- Utilizar adequadamente as habilidades dos empregados
- Estimular os empregados
- Manter uma baixa rotatividade de empregados

Material

- Assegurar o fornecimento de matéria-prima
- Manter em estoque as matérias-primas para formulação específica ou sob encomenda
- Reduzir os custos da matéria-prima

2.13.4 Oportunidades

Conhecer e usufruir as oportunidades externas. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada enquanto perdura.

- Boa credibilidade Internacional
- Evolução dos serviços automatizados
- Captação de recursos
- Recursos Humanos
- Incorporação e compra de Empresas
- Construção de porto privado em Paranaguá em parceria com o governo do Estado, já que o mesmo não dispõe de recursos.

- Investir nas Importações, obtendo mais produtos para competir no mercado, uma vez que a produção nacional não é suficiente e não possui alguns tipos de fertilizantes.

2.13.5 Ameaças

Conhecer e evitar as ameaças externas.

Ameaças é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada desde que conhecida em tempo hábil:

- Concorrentes, grandes multinacionais
- Alta tecnologia e Administração Avançada utilizada pelos concorrentes
- Mercado Competitivo
- Sazonalidade da empresa
- Empréstimos / Financiamentos (Passivo Alto) – Capital de Terceiros

2.13.6 Pontos Fortes

Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes.

Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente em que atua.

- Produtos de alta qualidade
- Imagem institucional
- Nome reconhecido no mercado
- Entrega no prazo
- Importação na hora certa para não prejudicar a distribuição
- Agilidade nas vendas
- Crescimento desde sua fundação
- Capital de giro adequado
- Aproveitamento das unidades Fabris de aproximadamente 98%
- Equipe de vendas eficaz e eficiente
- Pouca Burocracia entre departamentos
- Administração enxuta

2.13.7 Pontos Fracos

Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos.

Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente em que atua.

- Departamentos com pessoal não qualificado
- Não existe política de cargos e salários
- Sistemas utilizados pelos diversos departamentos não é integrado.
- Má administração de tempo.
- Falta de definição no cumprimento de políticas internas.
- Comunicação interna deficiente

2.14 POLÍTICAS ESTRATÉGICAS

Políticas são regras que orientam a tomada de decisões.

- Política da Qualidade:
A qualidade vem em primeiro lugar, buscando a satisfação dos clientes.
- Política de Resultados:
Buscar a compatibilidade entre receitas e despesas.
- Política de Expansão:
Direcionar a abertura de novas filiais.
- Política de Desenvolvimento Organizacional:
Manter a organização adaptável as transformações sociais e aperfeiçoamento constante.
- Política de Treinamento e Desenvolvimento Gerencial:
Investe na permanente qualificação técnica e comportamental dos recursos humanos.
- Política de Informática:
Investir, permanentemente na infra-estrutura de informática.
- Política de Marketing:
Promover a imagem da empresa com informações honestas utilizando adequadamente o *slogan* da empresa – “Fertilizantes de Alta Qualidade”.
- Política de Recursos Humanos:
Oferecer aos funcionários condições ideais de trabalho.

- Política da Produção:
Buscar constantemente a minimização de custos de produção sem o prejuízo da qualidade do produto e da segurança dos funcionários.

2.14.1 Objetivos Estratégicos

- Assegurar a qualidade dos produtos
- Conscientização sobre qualidade
- Agilizar o processo de controle de qualidade
- Formação de equipes qualificadas e versáteis
- Manutenção de equipamentos
- Modernização dos equipamentos
- Administração mais eficaz e eficiente
- Melhorar o atendimento a clientes
- Integração dos departamentos
- Minimizar os custos
- Assegurar preços competitivos
- Maximizar os resultados

2.15 ASPECTOS DE RECURSOS HUMANOS – OCUPAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS

Com relação aos funcionários foram tomadas as seguintes decisões:

O departamento de Recursos Humanos tem como finalidade estabelecer, documentar, implementar e manter as diretrizes, procedimentos e responsabilidades relacionadas com as atividades de recursos humanos, aplicáveis ao Sistema de Gestão da Qualidade – SGQ.

A Fertilizantes Moinhos de Vento estabeleceu que os colaboradores que executarão atividades (trabalhos e/ou tarefas), que afetão a qualidade dos produtos/serviços deverão ser competentes. Esta competência (isto é, a capacitação de colaboradores), deverá ser com base em educação/formação, treinamento, habilidade e experiências apropriadas.

2.15.1 Tratamento a ser dado aos Funcionários

A empresa trabalha de acordo com a Convenção Coletiva de Trabalho, dentro de suas possibilidades.

Piso Salarial – de acordo com cada função, seguindo piso de mercado.

Ferramentas – ferramentas para utilização para execução das tarefas.

Equipamentos de Proteção Individual (EPI) – Equipamentos individuais para prevenção de acidentes

Falecimento de Trabalhador – auxílio funeral (plano de benefício)

Atestados – aceite de atestados médicos para abono de faltas

Refeitório – refeitório no local para melhor aproveitamento de tempo do horário de almoço.

Saque do PIS – saque do abono do PIS direto na folha de pagamento conforme tabela estabelecida pela Caixa Econômica Federal

Exames Médicos – exames médicos admissional, demissional e periódicos.

CIPA – Controle Interno de Prevenção de Acidentes – dar melhores condições de trabalho na intenção de prevenir acidentes

Convênio Farmácia – 50% dos gastos com remédios para o funcionário e seus dependentes

Banco de Horas – controle trimestral de horas, caso não seja compensadas todas as horas, serão pagas normalmente em folha de pagamento.

2.15.2 Recrutamento e Seleção de Funcionários

Contratação / Recrutamento e Seleção elaborada pela Agência através de entrevistas conforme exigência da empresa.

Após entrevista é enviado o currículo ao Supervisor / Gerente da área para avaliação.

Descrição das funções:

Diretoria: Direciona a administração da empresa;

Gerência: Gerenciar áreas específicas da empresa;

Supervisor: Supervisiona tarefas;

Estoquista: Controla o estoque físico da empresa;

Expedidor: Controla a expedição/saída dos produtos vendidos;

Controller: Controla o setor de Contabilidade e Finanças;
Operador de Máquina: Opera máquinas conforme treinamento;
Auxiliar de produção: Auxilia no processo de produção.

2.15.3 Jornada de Trabalho

Período da manhã: das 8:00 às 12:00, com intervalo de 10 minutos às 10:00.

Período da tarde: das 13:00 às 17:00, com intervalo de 10 minutos às 15:00.

220 horas/mensais

2.15.4 Plano de Benefícios

Assistência Médica: a empresa pagará 70% de consultas ou exames que são efetuados no mês, os 30% restantes serão descontados em folha de pagamento.

Cesta Básica: haverá um desconto em folha de pagamento de R\$ 0,50 se houver mais de três atrasos no mês, perde o direito a recebê-la.

Vale Transporte: desconto de 6% conforme salário base.

Refeição: desconto de R\$ 13,80 por funcionário, independente do salário.

Seguro de Vida: desconto de 2,80% conforme salário.

Auxílio Funeral: descontado R\$ 0,50 em folha de pagamento.

2.16 DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA ESCRITURADO

Foram observados os três meses subseqüentes a implantação do sistema.

Compreendem valores distribuídos no tempo correspondentes às saídas líquidas de caixa ou investimento líquido e entradas líquidas de caixa ou benefícios monetários líquidos.

FLUXO DE CAIXA		jun-04	jul-04	ago-04
CAIXA INICIAL		42.300,00	138.354,20	419.018,16
Entradas Operacionais	Total de Vendas Mensais (Total de Vendas a Crédito)	159.751,68	544.607,00	526.454,50
	Recebimento de Clientes	10.000,00		
	Entrada Líq. Prov. Vendas Outras Entradas Operacionais	169.751,68	544.607,00	526.454,50
	TOTAL ENTRADAS OPERAC.	169.751,68	544.607,00	526.454,50
Saídas Operacionais	Total Compras Mensais (Total de Compras a Crédito)	93.720,00 (93.720,00)		112.464,00 (112.464,00)
	Pagamento a Fornecedores	50.000,00	143.720,00	
	Saída Líq. Prov. Compras	50.000,00	143.720,00	
	Pgto Salário Pessoal Fábrica		18.194,92	18.256,12
	Despesas Gerais da Fábrica	13.718,15	15.784,69	17.133,93
	Despesas Gerais e Adm. Pagamento de Juros	3.976,45	14.822,76	13.614,72
	Pagamento de Impostos	6.002,88	71.420,67	153.368,88
	TOTAL SAÍDAS OPERACIONAIS	73.697,48	263.943,04	202.373,65
Entradas Não Operac.	Resgate Títulos Líq. Imediata			
	Venda Imobilizado			
	Venda Investimentos			
	Integralização Capital			
	Entrada de Empréstimos (LP)			
	TOTAL ENTRADAS NÃO OPERAC.			
Saídas Não Operac.	Desembolso p/ Aplicação Títulos			
	Aquisição Imobilizado			
	Novos Investimentos			
	Distribuições			
	Pgto Parcelas Empréstimos (LP)			
	TOTAL SAÍDAS NÃO OPERAC.			
Sumário	Entradas (Saídas) Líquidas de Caixa	96.054,20	280.663,96	324.080,85
	Saldo (Déficit) de Caixa	138.354,20	419.018,16	743.099,01
	Necessidade de Empréstimos CP (Pagamento de Empréstimos CP)			
	SALDO FINAL DE CAIXA	138.354,20	419.018,16	743.099,01
Financiamento	Total Empréstimo Pendentes a CP			
	Total L. Banc. (Crédito) Disp. a CP			
	Necessidades Excedem Linhas em			
	Linhas Excedem as Necessidades em			

O fluxo de caixa da empresa encontra-se em condições de boa rentabilidade, pois não houve a necessidade de ser feita abertura de uma linha de crédito ou algum outro acordo assegurando a disponibilidade deste fundo.

Tendo saldo de caixa excedente em todos os meses, possibilitando novos investimentos se necessários.

3 CONCLUSÃO

Um processo de planejamento estratégico bem realizado tende a minimizar os riscos que a empresa assume na gestão do negócio, baseado em informações de qualidade tanto internas quanto externa.

Os planos operacionais devem traduzir a todos os níveis da organização as ações, metas, prazos e responsabilidades para determinado exercício.

Os investimentos em pessoas e em tecnologia estão alinhados ao modelo de gestão; tornando a empresa mais competitiva. O sistema de gestão empresarial esta integrado, de modo que as ferramentas sejam utilizadas de forma eficiente e alinhadas.

A controladoria possui papel fundamental na gestão, tratando-se de uma área cuja característica dominante é a linguagem organizacional, a controladoria emite, permanentemente, sinais representativos dos efeitos econômico-financeiros, resultantes das decisões tomadas pelas direções de empresas atuantes. Interpretar, adequada e oportunamente tais sinais, para subsidiar o empresário, no que diz respeito a essas decisões, constitui requisito indispensável àqueles que desejam otimizar o seu desempenho nessa área de trabalho.

Foi utilizada uma importante ferramenta gerencial de apoio à gestão empresarial uma vez que os conhecimentos nesta área tornam-se fundamentais para maximizar o crescimento da empresa.

O Balanced Scorecard foi uma medida bastante atual para a gestão estratégica, por permitir integração com as atuais práticas de qualidade e mensuração de custos adotados pela empresa de excelência de classe mundial que pretende se manter no mercado nacional e conquistar espaço no mercado internacional, onde já começa a expandir seus horizontes, pois foi aberta uma filial em Londres.

O Balanced Scorecard sendo uma ferramenta de gestão estratégica produz em claro entendimento de como a decisão do gestor pode impactar diretamente não apenas na sua área de responsabilidade, mas também toda a estratégia da empresa, auxiliando na relação das ações de hoje com as metas de longo prazo e promovendo a sinergia entre os departamentos da empresa para atingir os objetivos em observância à missão estabelecida.

Hoje há um maior grau de comprometimento dos funcionários, os colaboradores trabalham motivados e sabem que são valorizados pela empresa, dando o que de melhor sabem fazer, o trabalho inovador.

A empresa se adequou às novas normas estabelecidas pela gestão estratégica implantada. Onde o departamento financeiro conseguiu escriturar seu fluxo de caixa, e agora mantêm um orçamento de seus custos, despesas e também estão fazendo a provisão para as próximas vendas, garantindo assim novos investimentos. O setor de compras esta se preocupando em projetar as compra do que realmente é necessário, não gerando estoques desnecessários. O pessoal do atendimento ao público relatou que as reclamações estão caindo, graças ao programa de motivação feito para os funcionários, pois quando os funcionários estão motivados a tendência é atender melhor o cliente final. O administrativo promove reuniões com os outros setores, para conversarem sobre a empresa, e seus pequenos ajustes necessários.

Conclui-se que os setores estão interagindo entre si, pois agora os departamentos se comunicam e sabem que para manter a organização em funcionamento a responsabilidade é de todos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. Atlas: São Paulo, 2003.

FILHO, Paulo de Vasconcelos e PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer!.** Campus: Rio de Janeiro, 2001.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria**. Atlas: São Paulo, 1995.

OLIVEIRA, Luís Martins. **Controladoria: conceitos e aplicações**. Futura: São Paulo, 1998.

SANTOS, Luis Alberto dos. **Planejamento e gestão Estratégica nas Empresas**. Atlas: São Paulo, 1992.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro, 1997.